

## PART I

# 管理者のあり方と リーダーシップ

## ◆◆◆◆◆ 本章のポイント ◆◆◆◆◆

管理者はリーダーシップを発揮することが必要とされます。

しかし、管理者が組織の中で果たすべき役割や、リーダーシップとはなにかといったことは、明確には分かりにくいものです。

本章では以上の2つの概要を説明するとともに、それを身につけるために必要な心構えを述べていきます。



## 1 管理者の役割

### ① 管理者の立場と果たすべき役割

#### (1) 管理とは何か

管理者の役割について学習していくまえに、まずその基本となる「管理」とはどのようなことなのか、何をすることなのかを確認しておきましょう。

一般的に「管理（マネジメント）」とは、集団が目指す目標を達成するにあたって、

---

その集団内で使い得るあらゆるヒト・モノ・カネ・情報などを最大限に活用し、できるだけ機会損失を少なくすることである」と定義づけられます。

ここでいう「ヒト・モノ・カネ」は昔から経営の3資源と言われてきましたが、情報の時代と言われる今日では、「情報」も欠かせない経営資源ですのでこれに「情報」をプラスし、さらに「情報など」とありますからそこには「時間」や「空間」といったものも入ってくるといえます。

これらの経営資源をフル活用しながら、機会損失を少なくする。すなわちムダをできるだけ少なくして、目指す目標を達成していくこと、これが管理（マネジメント）なのだというわけです。

管理についての説明がやや長くなりましたが、「管理とはどう意味ですか、管理者とは何を管理するのですか、定義づけてください」と改めて問われると、案外その答に窮することがあります。以上のことを理解したうえで、さらに「管理」という言葉の意味と併せて、そこで求められる管理者の役割について考えてみることにしましょう。

## (2) 管理とは「管轄処理」の意、管理者とは職場の問題解決者

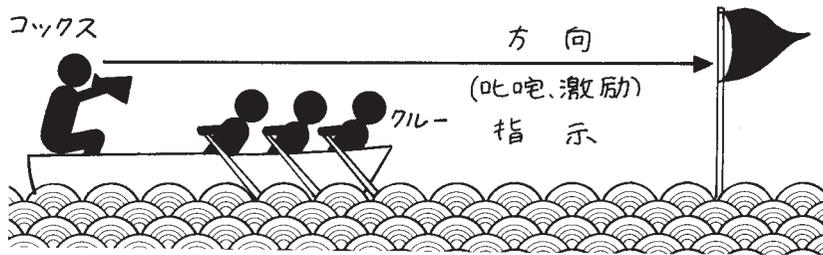
管理という言葉为国語辞典でひいてみますと、「管轄処理」と載っています。この管轄処理とは、ものごとがうまく運ぶようにするという意味で、「管」は収める、「処理」は運ぶ、「轄」はカギまたはクサビといった意味を表わしています。

すなわち、言葉の意味からたどると、管理者とはものごとのカギあるいはクサビにあたるような大事なポイントをおさえ、事をうまく処理・收拾する人だといえます。

それでは、仕事の間を管理するうえで大事なポイントとは、一体何を指しているのでしょうか。もちろん、職場や仕事の内容によってそのポイントのおさえ方が異なってきますが、どこの職場のどんな管理者にも共通してあてはまるのが、先にあげた「ヒト・モノ・カネ・情報など」といった経営資源のおさえ方なのです。

ヒトのことをうまく治めていくこと、これがまさに部下管理であり、経営用語でいえば人事管理というわけです。同様にモノの管理は物品管理や資材・在庫管理、カネの管理は資金財務管理、情報は情報管理と言うことです。いってみれば、管理とは、

(図 I-1)



それらを含めたあらゆる大事なポイントをおさえ、ものごとに支障を起こさないように、あらかじめ手を打つこととなるわけです。

このように理解していくと、管理者とは問題となりそうなところを見つけ、問題が起きないようにあらかじめ手を打つ人、そして問題が発生した時には適切に処置する人、すなわち、職場の問題発見者であり問題解決者と言えます。管理者（マネージャー）には、このようにして先にあげた経営資源を最大限に活用し、ムダを少なくしながらその組織が目指す目標を達成していくことを、最大の役割として求められているのです。

### (3) 目標づくりにおける管理者の立場と役割

職場の管理者の役割をたとえてみると、それはちょうど、ボート競技のコックスの役割と同じだと言えます。ボートのコックスは、クルー（乗員）全員を目指す目標（ゴール）へ向けて、その方向を的確に指示し、全員の力を結集し、発揮させて、ボートを目標地点に到達させるのが最大の役割です（図 I-1）。

おもしろいことに、ボート競技ではコックス1人だけに目標とその方向が見えていて、クルーは目標に背を向け、漕ぐことに専念しているため、目標と方向が分からないという格好になっています。だからといって、コックスがオールではなくメガホンを持ち、号令をかけているのは、なにもコックスが偉くて楽をしているというわけではありません。

---

なぜなら彼には漕ぐという仕事とは別な重要な仕事があるからです。それはボートをいかに確実に目標に到達させるかということです。そのためコックスは風や波の動きといった周囲の状況の変化と乗員の状態を把握しながら、その中で、できるかぎり効率よく全員の努力を結実させることを任務としているのです。その任務をまっとうするために、彼は常に乗員に方向とやるべきことを指示し、時に叱咤激励するといった具合に、見かけによらず実に忙しいのです。

このコックスの姿は、そのまま職場の管理者の姿にあてはまります。日常の仕事の中でコックス役の管理者が瞬時も目標を見失わずに、部下に指示・命令をし、かつ叱咤激励してその士気を高めて目標を達成していく、これこそがまさしく管理者の任務であり、期待される役割そのものなのです。

しかし、残念なことにこのような管理者はなかなか見あたらず、現実には管理者のポストにつくと、まるで自分が客船の一等船室の客になったような錯覚をもちはじめ、自分に求められているボート競技のコックス役、客船の船長といった役割を忘れてしまうのです。

企業でも船でも目標と方向を見失い、周囲の状況が悪化すれば、いつ沈没するか分からないものです。特に最近のように企業を取り巻く外部環境の変化が激しくかつ厳しい状態であれば、なおさら管理者の目標を見据える目と舵取りが問われるようになります。

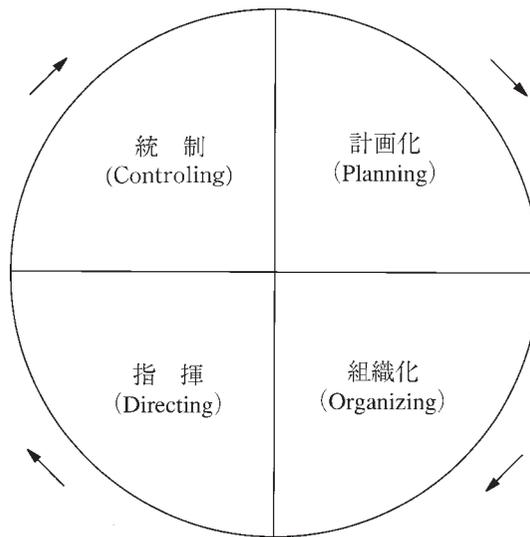
部下全員に的確な目標を示し、どうやったら自分たちの力でいち早くその目標に近づけるか、その知恵をしばりだし組織全体に活力を与えていく、これが管理者の最大の勤めだということを忘れてはなりません。

## ② 管理者の具体的な役割行動

### (1) 管理機能について

管理者が組織の中で果たす役割機能、すなわちその働きについては、マネジメント・

(図 I - 2) 管理者の役割機能



サイクルに照らして従来から上の4つに区分して説明されています(図I-2)。

確かに、この4つの機能の中に管理者として果たすべき様々な役割が包括されています。しかし、この区分の仕方ではあまりに大まかすぎますので、ここではさらにこれを細分化し、管理者として具体的にどのような管理行動を起こしていけば良いのか、そこに視点を置いてみていきましょう。

## (2) 管理者の役割行動の10のポイント

管理者の役割行動を整理してみると、次頁の表I-1のようになります。

これらは先にあげた4つの区分をさらに細分化した管理機能の10段階と言え、管理者に求められている役割行動を表わすものです。

もちろん、管理者個々には様々な仕事がありますが、この10ポイントはどんな管理者であれ自分に課せられている仕事なのだということを、まずしっかりと頭に入れておきたいものです。

そこで次に、この10段階の内容について少し具体的に考察してみましょう。

(表 I - 1) 管理者の役割行動10のポイント

①計 画 化	⑥統 制
②組 織 化	⑦評 価
③指 令	⑧報 告
④動 機 づ け	⑨革 新
⑤教 育	⑩調 整

### ① 計画化

なにをするにも計画を立てるということは不可欠の条件です。この計画化の中には、目標の明確化、目標を設定するということが含まれています。

そのうえで、次に、目標達成のために誰が (Who)、どういう方法で (How)、いつまでに (When)、といった 5 W 1 H

方式を用いて具体的に計画を立案することが求められます。

### ② 組織化

立案された計画に基づき、人員を配置し、職務を割当てたり、仕事に必要な手続を決め、必要となればマニュアルを作るといったことが必要です。

### ③ 指令

指令とは、文字どおり指示・命令のことです。部下を動かして仕事を進める管理者としては、目標達成のための的確な指示・命令を部下に与えなければなりません（「指示・命令の仕方」については、次章でさらに詳述します）。

### ④ 動機づけ

指示・命令を与えたところで、部下がこちらの意図どおりに行動してくれなければ意味がありません。とくに命令だけでは人がなかなか動かせない時代となっているので、相手が動きたくなるような工夫がますます必要となってきています。この工夫についても次章で詳述しますので、学習していきましょう。

### ⑤ 教育

管理者自身による部下の教育指導、これも管理者の極めて重要な仕事であり任務です。教育指導などと言いますと、私たちはとかくそれは人事総務部門の仕事と思いがちです。もちろんそれも企業内教育の1つですが、それと合わせて日常業務の中での、管理者自身による部下の教育指導（OJT）も企業内教育のもう1つの大事な柱なのです（「部下の指導・育成」については第IV章で考察していきます）。

## ⑥ 統制

ここでいう統制とは、当初に立てた計画に沿って事が順調に進んでいるか否かの、計画と実際の実施状況の比較検討のことを言います。かりにもし、計画どおりにしていない部門・業務があれば軌道修正が必要です。また、目標が高過ぎたなどといった場合には、目標の見直しということも必要となります。

## ⑦ 評価

仕事の評価とは、単に結果の良否を判定し、それで終わりというわけではありません。仕事がうまくいき期待どおりに目標が達成された場合には、なぜうまくいったのか、そのポイントとなるところを見直して見る必要があります。反対に、期待どおりの結果がでなかった場合には、なぜ計画どおりにいかなかったのかを、必要であれば、計画段階までさかのぼって、分析してみる必要があります。

この繰り返し作業（フィードバック）こそが評価の最も大切なところです。それを管理者1人だけが行うのではなく、常に部下をまじえて行っていくことも重要です。これがチームの能力を高めるコツだといえるからです。

## ⑧ 報告

部下から管理者である自分に対してなされた仕事の報告を、さらに自分から上司に報告をします。すなわち、組織の情報経路の中で管理者はその中核となる重要な立場にあります。この情報のパイプをいつもクリアにし、詰まらせることのないようにしなければなりません。

もちろん、ここでいう報告の中にはこれ以外にも、部門間での連絡や相談といったことも含まれます。世にいう「<sup>ホウ</sup>報告、<sup>レン</sup>連絡、<sup>ソウ</sup>相談」といったコミュニケーション機能と同義といえます。

## ⑨ 革新

組織も個人も常に、昨日より今日、今日より明日へと、成長のための革新が求められています。とくに現在のように変化の激しい時代であればあるほど、この革新は痛切に求められてくるものです。そこで必要なことは、現状維持は衰退につながるといった意識と行動で、現在の仕事の仕方、既存の事業、取扱商品などを常に見直し、改

---

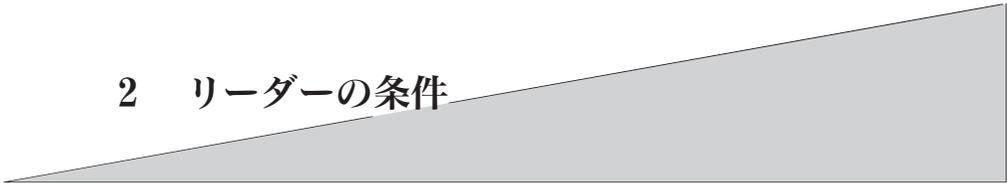
善と革新を行っていくことが管理者の重要な仕事だと言えるのです。

#### ⑩ 調整

ものごとを革新していくといった行動に対しては、必ずやそれに対する抵抗が組織の中に生じます。時にそれが部門間や係間あるいは個人同士の対立や葛藤にまで発展するといったことがあります。このような状態をそのままにしておけば組織は亀裂を生じ、分裂といった最悪の事態を引き起こしかねません。

これを避けるためにも、管理者の調整機能が重視され、その役割機能を果たすのがまさに管理者の任務なのです。

## 2 リーダーの条件



### ① 管理者に求められるリーダーシップ

#### (1) リーダーシップの本質

リーダーシップとは、言うまでもなく、“指導力、統率力”であり、部下を動かして組織で仕事をしていく管理者にこのリーダーシップが求められることは、改めて言うまでもありません。

では、自分が課長なり代理になれば、その日からそれにふさわしいリーダーシップが身につくのかといえば、実はそうとは限らないのです。

確かに、人によっては課長なり代理になってから、見違えるほどにその人なりのスケールを大きくし、周囲の期待に応えられる“指導力、統率力”を発揮し出す人もいます。

しかしその一方で、ある役職についても相変わらずその本人が自分の立場でそこに求められている役割機能を十分に理解できず、的確な“指導力、統率力”を発揮できな

いという人もいます。この違いは、一体どうして起きてしまうのでしょうか。

そこでリーダーシップについて考えるにあたって、それが能力として訓練し鍛えれば身につくものなのか、あるいは特定の人が生まれついて持った天性の資質のようなものなのかを、その本質のところから見ていきましょう。

### ① リーダーシップ特性論

かつては、といっても随分昔には、このリーダーシップ（指導力、統率力）は教育や訓練で身につくものではなく、ある限られた人間が生まれつき持った天性からの資質なのだ、といったとらえ方をされてきました。いわゆるリーダーシップ特性論というのがこれにあたります。

これはたとえて言えば、子供の世界にみられるお山の大将、ガキ大将といったとらえ方に似ています。確かに子どもの世界などでは、誰が決めるわけでもなく、自然発生的に仲間をまとめ引っぱっていくようなボス的存在が生まれてきます。すなわち、これに似て生まれついて人をまとめ、引っぱっていくといったタイプの人間がいるのだから、このような者をリーダーに置いたほうが得策だというのが、リーダーシップ資質論のとらえ方なのです。

### ② リーダーは育成可能とする機能論

しかし、先の資質論の考え方にも一理はあるにしろあまり現実的ではありません。子供の世界ならともかく、ビジネスの、それも複雑に利害のからむ大人の世界で、集団をまとめ指導していくとなるとそうは単純にいかないものです。

またかりに、この説をとるとなると、そのような資質に恵まれた人間がいなければ、それこそナポレオンかジャンヌ・ダルクのような人間が現われるのを、ただ手をこまねいて待つより他に手がないうことになってしまいます。

そこで現在では、このリーダーシップ資質論は退けられ、リーダーとは育成可能なもの、リーダーシップはその本人の自覚さえあれば教育や訓練で身につけられるもの、といった機能論がごく普通の考え方になってきているのです。機能とは、働きのことですから、言ってみれば、リーダーになったらリーダーとしてふさわしい働きをしてくれば良いというわけです。

---

管理者に求められる役割機能については、前項で考察してきましたので、以下ここではリーダーシップを発揮するうえで、どのようなことが必要なのか視点を変えてあげてみます。

## (2) リーダーシップ発揮に不可欠な要件

リーダーシップ（指導力、統率力）については、先ほどの資質論をはじめこれまで様々な人が色々と定義づけてきています。

ちなみに、「リーダーシップの定義は定義づける人の数だけある」、と言えるぐらいにその研究分野も社会科学、政治学、宗教学、社会学、教育学、社会心理学、文化人類学、生態学、経営学などと広範囲に広がっています。

その中でも最も簡潔であり、企業の管理者に適合できるといえるジェイムズ・J・クリビン（セントジョーンズ大学経営学部教授）の定義を次にあげておきましょう。

リーダーシップとは、「共通の目的に向けて、組織が必要としている以上の、多数の意見の一致（コンセンサス）と意志の誓約（コミットメント）を、部下から取りつけ得る能力と、かつまた部下たちに参加した充実感と満足感を与えながら、その目的を達成する能力を併せ持ったもの」、と定義づけています。

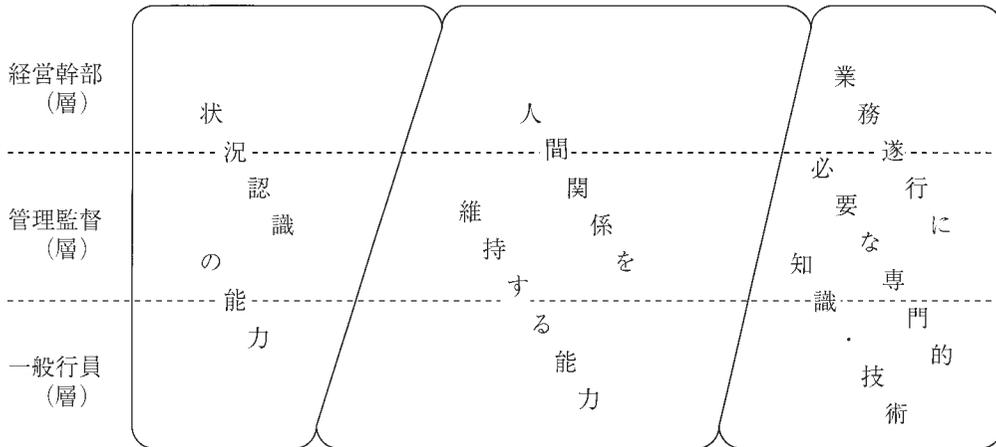
言いかえれば、リーダーとはみんなの気持ちのある目標に向けて1つにまとめ、その力を結集し事を成し遂げ、メンバー全員に達成感の喜びを味わせていく、それが真のリーダーの役割であり、リーダーシップの発揮だというわけです。

では、このようなリーダーシップを身につけるには、どのような能力を磨いていけば良いのでしょうか。

## (3) リーダーに必要な3つのスキル

職場のリーダーである管理者に必要なスキルとしては、D・カツがあげた3つのスキルがよく知られています。リーダーに求められる各々の固有の能力をあげると多岐にわたりますので、まずカツの指摘するこの最も基本的なスキルをおさえておきましょう（図I-3）。

(図 I-3) 管理者に求められる3つのスキル



- ・状況認識能力 (Conceptual Skill)
- ・人間関係維持能力 (Human Skill)
- ・専門的知識・技能 (Technical Skill)

(図 I-3) のように、組織の各階層ともに次の3つのスキル、状況認識能力 (コンセプチュアル・スキル)、対人関係能力 (ヒューマン・スキル)、業務遂行上の専門知識・技術 (テクニカル・スキル) があげられています。

これによれば、階層が上位に行けばいくほど状況認識能力 (コンセプチュアル・スキル) の幅が広がり、対照的に業務に必要な専門的知識・技術 (テクニカル・スキル) の領域が狭まっていきます。これは立場が上に行けばいくほど、日常業務のテクニカルな能力よりも組織全体の立場からものごとを判断し、意思決定する能力、すなわち問題発見と解決能力が求められていることを示しています。

また、対人関係能力 (ヒューマン・スキル) については、組織で仕事をしていくにはどの階層にも不可欠な能力だというわけです。

さて、職場のリーダーである管理者とは見ると、次第に日常業務的なテクニカル・スキルよりも組織的な問題意識とその解決能力 (コンセプチュアル・スキル) の幅を広げ、その能力を磨いていかなければダメだということになります。

D・カツのこの3つのスキルは、組織規模の大小、業種にかかわらず当てはまり、現在では定説となっています。そこでこの3つのスキルを基にして、さらに現代の管

---

理者がそのリーダーシップを発揮するうえで何が求められるのかを併せて考えていきましょう。

## ② 期待されるリーダーシップの発揮とその能力

### (1) リーダーシップの発揮と3つの機能

管理者に求められるリーダーシップの発揮とは、もちろんそれは管理者の気質や性格、あるいはその日の気分や感情で左右されるといった個人的なものではありません。

あくまで、周囲の状況を敏感に読みとり、集団の力を結集しながらその集団が目指す目標をいかに達成していくか、といった組織活動を支える重要な機能として、その発揮が期待されているのです。

そこで、組織を預かる管理者として求められるリーダーシップの発揮についてあげてみますと、次のように要約できます。

「期待されるリーダーシップの3つの機能と能力要件」

#### ● 状況判断機能 → 外部志向

求められる能力  $\left( \begin{array}{l} \text{問題発見, 解決力} \\ \text{先見性, 決断力など} \end{array} \right)$

#### ● 目標達成機能 → 業績志向

求められる能力  $\left( \begin{array}{l} \text{職務遂行能力} \\ \text{専門的知識・技術} \end{array} \right)$

#### ● 集団維持機能 → 人間関係志向

求められる能力  $\left( \begin{array}{l} \text{カウンセリング・マインド} \\ \text{コミュニケーション・スキル} \end{array} \right)$

以上の内容を説明しますと、次のようになります。

#### ① 状況判断機能

組織を預かる管理者の意識とその目が内部指向で自分の仕事だけ、または自分のこ

とだけにとらわれていたのでは、刻々変わる周囲の状況の変化についていけず取り残されてしまいます。

目を外に向け、鋭敏な触覚で周囲の状況の変化が組織にどのような影響をもたらすのかを常に考える、その問題意識が現代の管理者には求められているのです。

### ② 目標達成機能

企業本体が赤字になっては身動きがとれません。職場リーダーである管理者を含めて、チームメンバー全員が自分に与えられた課題をやり遂げることで、初めて組織全体の目標達成が可能となってくるのです。

### ③ 集団維持機能

組織目標を達成していくためには、そこにいる部下1人ひとりが協力、協調していく状態と雰囲気づくりが必要です。集団を統一し維持していく、その働きかけを管理者は忘れてはならないのです。

そして、仕事の面である目標達成機能と人の面である集団維持機能、この両面をバランスよくコントロールしていく能力が管理能力だといえるのです。

## (2) 組織の3要素とチームプレイ

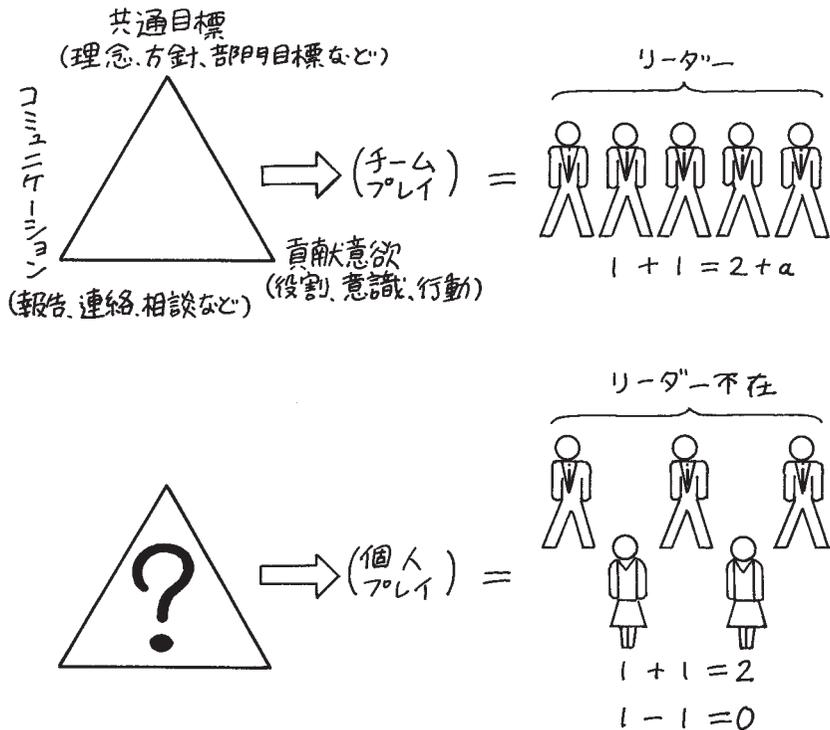
これまで考察してきたように、リーダーである管理者とはメンバーである部下それぞれの能力を最大限に引き出し、その力を結集して、組織の目標を達成していくことが最大の使命だといえます。

管理者だけが優れた能力を持っていたとしても、それだけでは組織の力は発揮されません。また、部下それぞれがたとえ高い能力を持っていたとしても、これがバラバラでまとまりがつかないのでは、チームの力は弱体化してしまいます。

この個人の力をいかに組織力として結集していくかが重要なポイントとなり、そこにまとめ役ともいえるリーダーの存在意義が問われてくるのです。よく組織の力とは、 $1 + 1 = 2$ ではなく、そこに出てくる値は3にも4にもなるものであるといわれます。

確かに、2人の人間がいて2人前の仕事だけしているのでは、真の能力が発揮されているとはいえません。この2人が力を合わせて能力を発揮していくことで、3人前

(図 I-4)



あるいは4人前の仕事をなし遂げることが可能となるのです。さらにこれに別の1人が加わり、3人で協力していけば、その力は5人分、6人分にもなっていくものです。

これこそが組織力、チーム力といえるのです。個人個人の力を組織力に結集するには、そこには全員で目指す共通目標がどうしても必要となります。

それと同時に、そこにいる1人ひとりの間の意思疎通、コミュニケーションが欠けては協力意識が生まれてきません。また、各人各人が自分の果たすべき役割を十分に心得、目標達成への意欲的な役割行動を起こすことが求められます。

チームプレイに不可欠なこの組織の3要素(共通目標、コミュニケーション、貢献意欲)を常に念頭に置き、個々人の力を集団の力に転化させていくこと、これこそが職場のリーダーである管理者の役割だといえるのです(図I-4)。

## 3 リーダーシップ・スタイル

### ① リーダーシップ・スタイルの見直し

#### (1) リーダーシップとヘッドシップ

部下を指導し統率していく管理者の働きかけ、いわゆるリーダーシップとは言い換えれば管理者の部下へおよぼす影響力だともいえます。

しかし、ここで頭にいれておかなければならないのは、自分が課長やマネージャーといった役職についたら、その日から自分が好むと好まざるとにかかわらず、それだけですでに周囲になんらかの影響をおよぼしだすということです。しかし、それはリーダーシップの発揮でもなんでもなく、ヘッドシップにすぎないのです。

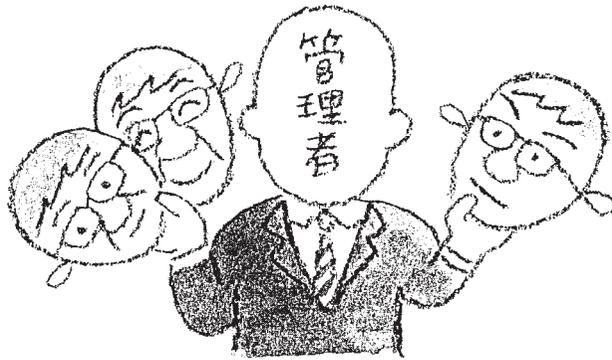
ヘッドシップ（首長制）とは、たとえその人が少々統率力に欠け、管理者としてふさわしくないとしても、課長・マネージャーといった組織の「長」としての肩書きがすでに周囲に影響をおよぼしているということなのです。管理者となったらまずこのことを、十分に心しておくことが必要です。

#### (2) リーダーシップの3つの類型

心理学者クルト・レヴィンらが1950年代に提唱したグループ・ダイナミクスの理論においては管理者のリーダーシップ・スタイルには、次の3つのタイプがあるとされています。

##### ① 専制型リーダーシップ

専制型とは、いわゆる鬼軍曹、独裁者タイプで、有無をいわず自分の考えたとおりのことを部下に命じてやらせる管理者のことです。



▶管理者に要求される3つの顔

## ② 放任型リーダーシップ

放任型とは、専制型とは逆に部下を野放しにするタイプのことです。

## ③ 民主型リーダーシップ

民主型の管理者とは、部下とよく話し合い、ものごとを合意のうえで進めていくタイプです。

この専制型、放任型、民主型という3つの類型はクルト・レヴィンが提唱し、リーダーシップ・スタイルを表わす代表的なものとしてよく知られています。

そしてこれまで、管理者としてのあるべき姿とは、3番目にあげた民主型リーダーシップの発揮を理想型とするとされてきました。確かに、独裁者型で高圧的な態度の管理者、また、ものわかりが良すぎて放ったらかしの放任型の管理者よりも、民主型の管理者のほうが良いように思えます。しかし、これも場合によりけりで、果たしていつも民主型リーダーシップでやっていけるのだろうか、といった従来のリーダーシップ・スタイル論を再検証した考え方が最近ではできています。

## (3) 状況適応型のリーダーシップ

この動きがでてきた理由は、リーダーシップのスタイルはそれ自体が民主型が良いといった固定化したものではなく、状況の変化や部下の能力程度、また取り組む仕事

の性質によって、リーダー自身はその発揮の仕方を時に専制型、時に民主型あるいは放任型と、柔軟な思考と行動で創造的に使い分けていくものだというとらえ方が必要だからです。

たとえば、それまで安定的だった自分達を取り巻く環境が一転し、企業やその組織の命運にかかわるような事態が発生したというような緊急時に、いくら民主型が理想型だからといっても、部下を集めて意見を聞くなどと呑気なことを言っているのは、全滅してしまうということになりかねません。こんな場合には、上に立つリーダーの即断即決、むしろ専制型リーダーシップの発揮こそが求められます。

また、ひとくちに部下といってもそこには能力の高い者とそうでない者、ベテランもいれば右も左もまだよく分からないといった新人もいます。部下の能力が高く、いちいち口をだしたり命令したりすることが、かえって相手のやる気を失わせるような場合には、むしろ管理者はポイントだけをおさえ、あとは部下にまかせるといった放任型のほうが効果的とも言えるのです。

このように、状況によりまたリードしていく部下の能力程度、さらに携わる仕事の性質によって、リーダーシップの取り方は弾力的、創造的に変えていくものだ、というのが現在の状況適応型のリーダーシップの考え方なのです。

#### (4) リーダーシップ・スタイルのとらえ方

先に紹介したクルト・レヴィンによる3つの類型は、リーダーシップ・スタイルの代表的なとらえ方の1つといえます。しかし、この他にもリーダーシップ発揮のあり方を別の視点からとらえ、分析している研究者もいます。次にその代表的なものを合わせて紹介しておきましょう。

##### ① ブレーク・ムートンによる、「マネジリアル・グリッド」

アメリカの行動科学者R・ブレークとJ・ムートンの2人の学者によって提唱されたリーダーシップ行動の基本パターンのとらえ方です。

マネジリアル・グリッドは、ブレーク・ムートンが考案した動的組織化を実施する6段階(表I-2)の最初の段階の研修とそこで使用する管理者の行動変革のための

(表 I-2) ブレーク・ムートンによる組織開発の6段階

第1段階 管理者の意識変革	グリッド理論を理解し、組織内に「共通の考え方の枠組み」を設定する。同時に個人としても自己の管理能力への指針を見出す。
第2段階 職場のチームワークづくり	職場単位のチームワークを改善し、業績向上に直結した改善目標を設定、実行する。
第3段階 部門間活動の改善	密接な関係にあるグループまたは部門間の協調体制を改善、強化する。
第4段階 戦略モデル形成	トップが中心となり、企業の現状について徹底的な検討反省を行い、動的な事業政策、経営方針を設定する。
第5段階 計画と実行	新しい政策、方針の全社の実施。
第6段階 組織的タリティアーク	実施のフォローアップと、計画、目標などの改善を繰り返して、動的な経営風土を組織全体の手続き、行動、態度に反映させ、定着させる。

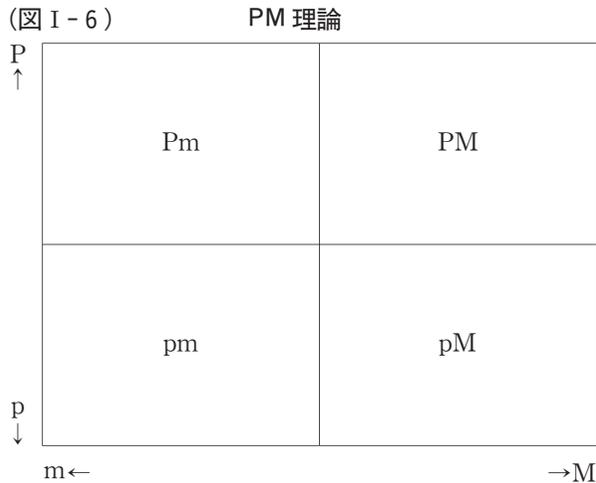
(図 I-5) マネジリアル・グリッド



枠組みを示しています。マネジリアルとは管理、グリッドは格子の意味を表わし、リーダーシップの発揮の強弱を図 I-5 のような管理の格子図を用いて、そのスタイルを分析していこうというものです。

図 I-5 をみてもわかるように、「9・9型」は組織の要請と個人の欲求を統合した理想タイプであり、「9・1型」は仕事中心型、「1・9型」は人間中心型といえ、「1・1型」は無気力ないし無関心型、「5・5型」がその中間型となります。

このようなパターン化はともかくとして、管理者として自分の強味、弱味を検討してみることは大切です。



## ② 三隅二不二氏<sup>じゅうじ</sup>による「PM 理論」

リーダーシップの2つの機能であるP（パフォーマンス・課題遂行機能）を縦軸に，M（メンテナンス・集団維持機能）を横軸にとり，関心度（指向性）の高い方を大文字，低い方を小文字で表わすと図 I - 6 のようなマトリックスが描けます。PM 型が最も望ましい理想タイプで，pm 型が最も望ましくないタイプということになります。

## 4 マネジメントとコミュニケーション

### ① 円滑な組織活動を支えるコミュニケーション

#### (1) 管理者のコミュニケーション・スキル

組織活動におけるコミュニケーションの重要性については，すでに「②リーダーの条件(2)組織の3要素とチームプレイ」のところで触れてきました。

また，管理者の能力要件として“集団維持”を図るうえで，カウンセリング・マイ

---

ンドに裏打ちされたコミュニケーション・スキルがいかに求められているか、ということも併せて見てきました (②(1)リーダーシップの発揮と3つの機能参照)。

カウンセリング・マインドに裏打ちされたコミュニケーション・スキルとは、「相手の立場に立ち、相手の気持ちをつかんで伝達、意思疎通できる能力、技術」だといえます。

組織目標を達成していくため、集団をまとめていく管理者としては、確かに部下の心を掌握しコミュニケーションしていく能力、技術は不可欠の要件です。

そこでまず、管理者としてこのコミュニケーション・スキルをどのような観点から磨いていけば良いかを、次にあげてみます。

管理者としてリーダーシップ・スキルを向上させるには、日常活動の中でコミュニケーションを高めるために、次の5つの技術、すなわち①話す技術、②聴く技術、③書く技術、④読む技術、⑤考える技術を意識的に磨いていくことを心がける必要があります。

#### ① 話す技術のポイント

話しことばによるやりとり、すなわち相手との会話は、日常最も頻度の高いコミュニケーション手段です。話す技術を磨くとは“立板に水”でしゃべるということではありません。話の内容は言うまでもなく、いかに相手に分かりやすく話すかという工夫をするということです。

どんなに立派なことを言っても、上司が何を言っているのか部下のほうが分からない、というのでは困ります。また、ボソボソと声が小さく相手に聞き取りにくいというのでは、いけません。

#### ② 聴く技術のポイント

聴くとは相手の言葉だけを耳で聞くのではなく、相手がいま何を言いたいのか、相手の気持ちの動きをつかめということです。そのためには相手の表情や手や足の動きをよく観察することが必要となります。言葉以外のもので発信してくる相手の身体言語をキャッチしていくこと、これが積極的傾聴法(アクティブ・リスニング)と言われるもので、その実践が必要なのです。

### ③ 書く技術のポイント

管理者になれば、書く技術はこれまで以上に要求されます。ビジネスの場での文章は美辞麗句は不要です。これを頭に置いて、当初は、結論をできるだけ短文で相手に伝える書き方を練習してみることです。

次に「なぜそうなのか」の説明を三段論法で考え、言葉に置きかえていきます。この時の文章のポイントは用件を簡潔明瞭に文章に記していくということです。

### ④ 読む技術のポイント

通達文書や連絡文書、部下の報告書など、書き言葉によって伝達される文書の内容が意味するところを、的確に読み取る技術です。

一見なんでもないようですが、この読む技術とは単に、紙面に表われている文字に目を通すというわけではありません。その背景にある状況を読み取り、的確に判断し意思決定していくという作業が含まれているのです。

## (2) 管理行動とコミュニケーション

ここでは実際の仕事の場における管理者のコミュニケーションのあり方を、管理行動に照らしながら、そのポイントをあげてみることにします。

### ① 計画化段階のコミュニケーションのポイント

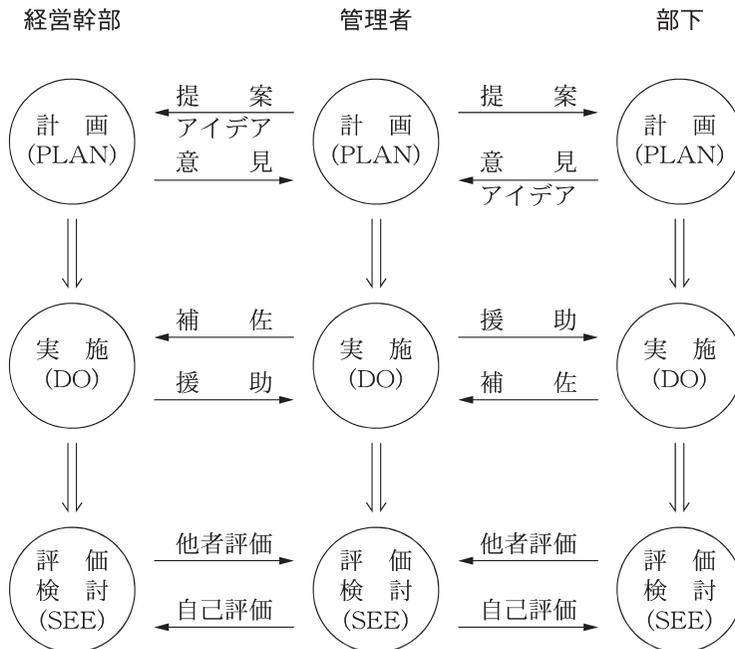
仕事の計画段階で部下を参画させるということは、部下の動機づけを図るうえでも極めて効果的です。また、それと同時に自分の上役の計画に対して、前向きかつ積極的に働きかけていくことも、上役を補佐していくフォローシップとして管理者に求められています。

そこで日常業務のなかで（図Ⅰ-7）のようなマネジメント・サイクルを回して、上役に、そして部下に積極的にコミュニケーションを図っていくことが必要です。

### ② 組織化段階でのコミュニケーションのポイント

組織化とは、目標達成のための仕事の明確化と、それに伴う部下への仕事の割当てなどです。これをスムーズに行うためには、管理者が相互に円滑な意思疎通できる場をいかに日頃から作ることができるか、ということにかかっています。

(図 I-7) 管理者のマネジメント・サイクルとコミュニケーション



そのためには、定例的な会議よりもむしろ毎日のミーティングを重視し、円滑なコミュニケーションの機会をつくっていくことを心がけることです。そして、これが最も効果的な方法であることを心得ておくことです。

### ③ 指令段階でのコミュニケーションのポイント

管理者の指令は常に明確でなければなりません。そのためには指令の際に 5W1H (いつ、どこで、だれが、なにを、なぜ、どのように) を念頭において、指示・命令を確認していくことを怠ってはなりません。

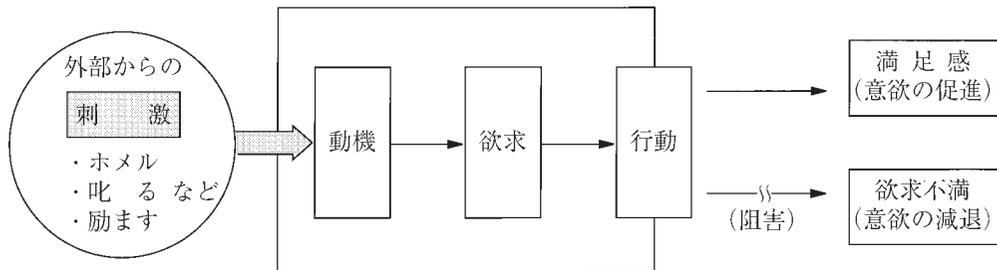
しかし、指令の明確さというのは、ただ一方的にものを言うことではありません。部下の意見にも十分に耳を傾け、受け入れるべきことは受け入れていくという謙虚な姿勢を忘れてはならないのです。

### ④ 動機づけ段階でのコミュニケーション・ポイント

動機づけとは、「ある目的に向かって行動を起こさせる外部からの直接的、意識的な

(図 I-8)

## 人間の心のメカニズムと動機づけ



働きかけ」といえます。ほめる、叱咤激励するといった直接的な動機づけと併せて、部下に対して常に「よくしてくれるな」「頼むよ、期待しているよ」といった前向きな言葉で相手の潜在的欲求への働きかけを続けることです。これが動機づけのコミュニケーションのポイントであり、部下との信頼関係を作っていく基盤なのです。

##### ⑤ 教育指導段階でのコミュニケーションのポイント

部下の教育指導がうまくいくかどうかは、教え方の技術以前に管理者と部下との間に、日頃から信頼関係の下地ができてきているか否かにかかっています。その意味でも前述した日常の動機づけ、意識的なコミュニケーションの働きかけが大切なのです。

部下は、「自分を育てようとしてくれている」といったことが感じられて、はじめて上司の教えに耳を傾けるものなのです。

##### ⑥ 統制段階のコミュニケーションのポイント

統制とは、計画と実行との比較検討のことです。検討した中に逸脱しているものがあつた場合は軌道修正を図る必要があります。そのためには、部下からの仕事の報告、連絡、相談が密であることが求められます。

しかし、現実には都合の悪い報告などが、必ずしも管理者に正確に伝えられるとは限りません。そこで管理者に求められるのは、相手の心理状態を察知した働きかけです。たとえば、「なにか困った時や失敗した時は、いつでも言ってこいよ」といったアプローチが、日頃からどれだけ部下に対して行われているかにかかっているのです。

つまり、統制がうまくいくかどうかは、先にあげた教育指導と同様に、管理者と部

---

下とのコミュニケーションのあり方にかかっているといえるのです。

#### ⑦ 評価段階でのコミュニケーションのポイント

部下の仕事を評価する際に忘れてならないことは、仕事の結果のみで部下評価を行うのではなく、部下の日頃の仕事ぶり、結果に至るまでの努力度を見て評価するということです。

そのためには、計画段階であげたマネジメント・サイクルでのコミュニケーションを密にしたうえで、結果とその過程を振り返っていくことが必要です。そこでの手順はまず部下自身に自己評価させたうえで、管理者としてのアドバイスを与えていく形になります。これが評価段階でのコミュニケーション・ポイントです。

#### ⑧ 報告段階でのコミュニケーションのポイント

報告段階でのポイントは、なにをさておいても部下がリラックスして報告できる雰囲気をつくりだすかにあります。そのためには、こちらが知りたいことを一方的に聞き出そうとするのではなく、問いかけは短く簡潔にして、相手の話を聴く姿勢が必要です。その意味でも「しゃべるな、しゃべらせよ」が鉄則です。

#### ⑨ 革新段階でのコミュニケーションのポイント

従来の組織のあり方や仕事の仕方などを革新していこうとすると、かならず組織の中では摩擦が生じ、葛藤（コンフリクト）が生じます。この摩擦と葛藤を最少限にとどめるには、まず事前に双方が納得いくまで十分に話し合い、そのうえで阻害要因となるものを取り除いていくことです。そのための時間を惜しんではならないのです。

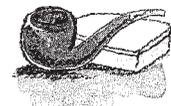
#### ⑩ 調整段階におけるコミュニケーションのポイント

管理者の調整機能は極めて重要なものです。この調整段階でのコミュニケーション・ポイントは、相手を特に説得しようということではなく、まず相手の話を十分に聴くというところにあります。

相手の真意がどこにあるのか、それをつかんだうえで妥協点を見い出していくこと、そこにはまさにカウンセリング・マインドが求められているのです。

# 外観内憂 1

## リストラ時代の銀行員



最近はリストラばやりで、銀行も減量経営を強いられ、経費削減策の一環として、銀行員の出向が活発となつてゐる。これは、まさに銀行員の実力が外部から評価される重要な場面といえるだろう。しかし、いままで銀行の中で法律・事務規程・マニュアルに守られてきた銀行員が外部へ出て、出向先の企業に貢献出来るかどうかは疑問である。実際のところは、一部の人を除き、多くの人が出向先経営者から能力不足、組織不適應と期待外れの烙印をおされ、出向先であらためて身の不遇を嘆いてゐるのではなからうか。

入行十年目の渉外行員を対象にした研修会で次のような質問をしたことがある。  
「有能な渉外マンを見極める簡単な方法がある。そこで質問だが、この中で取引先に、是非うちの会社に来て私を手伝つて欲しい」とか、「うちの娘の婿になつてはくれないだろうか」と言われたことのある人は、手を挙げて欲しい。」

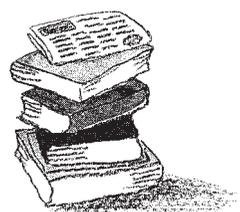
挙げた手は一本のみ。娘婿になつてくれといわれたことがある者だけであつた。

このケースからも分かるように、銀行員の実力は案外こんなものである。ところが、世間一般では銀行員と言えば、経済知識や経理技術に明るく、豊富な知識の持ち主と思われている。出向先企業も同様のことを期待して、それを活かせる部署につけるのが一般的であらう。しかし、自分自身を振り返つて、胸をはつてこれらの知識は完璧だ、と言い切れる人が果たして何人いるだろうか。

知識産業従事者として、高度で幅広い知識を持ち、一般企業にプラスをもたらすアドバイザーとして評価をうけるだけの能力を銀行員は持つことが求められてゐる。俗にいわれる潰しの効く銀行員になることだ。常に自らの能力を反省し、自分自身の能力の限界を見極めて、不足する知識の補充を積極的に行う人こそ、サバイバル時代に生き抜くための力を身につけることができるのだ。

銀行員が身につけておかなければならぬ知識の中でも、とくに融資判断に関する基礎的な知識全般は、出向先企業で経営判断を行ううえで極めて重要な能力となる。しかも、企業に関わる市場環境の分析と競争力の判断、財務分析、資金繰り分析等の知識は銀行員が常識として会得してゐるはずのものであつた。しかし、バブル経済下での「担保があれば誰にでも融資する」といった姿勢が、この肝心な企業の分析能力を喪失させてしまつたのである。この分析能力を身につけるために、また一から再教育しなければならぬのが現状だろう。

現在の銀行員に必要なのは、銀行員自身のリストラである。それは、本来、銀行員として持つべき知識の再構築ともいえる。バブル経済時代に最悪の状態となつてしまつた「知識喪失症」を治療することが急務なのである。



---

## ② 新たな自己確立を目指して

### (1) 自己革新へのアプローチ

管理者の自己革新，自己開発は永続的テーマの1つです。この自己革新への取り組みがあつてはじめて，理想の自己像への追求の第一歩が始まり，現在の自分よりもうひとまわりスケールの大きな管理能力と人間的魅力が備わってくるのです。

しかし，そのためには，まず現在の自分自身の現実の姿をあくまでも客観的に自己洞察していくことが求められます。たとえば，自分自身の気質や性格がどのような特徴を有し，それが普段の実際の場面でどう現われ，周囲にどんな影響を及ぼしているのか。また，他人の目に映っている自分の実像を当の自分自身が，果たして正しく認識しているのかなど，これをなおざりにしては管理者としての自己革新，自己開発の手がかりはつかめません。

自分のことは自分がいちばん良く知っているようで，その実，自分の真の姿をなかなか客観的にとらえられないのが人間です。そこで，自分という人間をどのような側面からとらえていけば良いのか，自己理解の手がかりとなる方法を次にあげてみましょう。

### (2) ジョハリの窓による自己理解

まず，次の図 I-9 を見てください。図 I-9 にあるように，人間には4つの心の窓があるといわれています。

#### ① 開かれた部分

第1の領域とは，自分自身で自分にはこんな面があると承知し，そのことをまた他人にも良く知られているという自分の姿です。すなわち，自分にも他人にも見えているオープンな部分であり，パブリックな面です。

#### ② 気づかない部分

第2の領域は，当の自分は気づかず，むしろ周囲の人たちが良く知っている自分の

(図 I-9) ジョハリの心の窓

自分から見た自分の姿→

		知っている	知らない
他人から見た自分の姿↓	知っている	第1の領域 「開かれた部分」 (パブリック)	第2の領域 「気づかない部分」 (ブラインド)
	知らない	第3の領域 「秘密の部分」 (プライベート)	第4の領域 「未知の部分」 (アン・ノウン)

姿です。たとえば、自分が無意識にとっている仕草や行動、癖といったものがこれにあたり、ブラインドがかかって自分では見えない部分です。

### ③ 秘密の部分

第3の領域は、第2の領域とは反対に自分では気づき承知しているのですが、他の人には隠して見せないシークレットな部分です。すなわち、プライベートな面といえます。

### ④ 未知の部分

第4の領域は、自分にも他人にも、まだ良く分からない未知の自分の姿です。自分の未開拓な部分でアン・ノウンの領域といえます。

この「ジョハリの心の窓」とは、ジョセフ・ルフトとハリー・インハムの2人によって、1955年に創案された対人関係における自己認識説であり、ジョハリとは2人の名前を組み合わせたものです。

そして、「私」という自分の姿をとらえていくには、この4つの領域があることをまずしっかりと認識し、そのうえでできるだけ自分のオープンな領域を拡大していくことが自己成長のポイントだとされています。

そのうえで、まだ未開拓の領域である自己の未知の部分、すなわち潜在的な能力を開発し、新たな自己像を確立していこうというのがこの考えの目指すものです。そのためには、自分に対する周囲の声に謙虚に耳を傾け、自分では「気づかない部分」で

ある第2の領域の自己のマイナス行動や癖を率直に受けとめ、自己修正と自己改革を図っていくことが必要だといえるのです。

### (3) 管理者としての力量をはかるチェックリスト

自己革新の手がかりの1つとして、対人関係の側面からの自己像のとらえ方、ジョハリの窓を紹介しましたが、併せて次に職場の管理としての側面から、自分の力量とその強みと弱みを自己分析しておきましょう。

次にあげる図I-10の各項目にそって、日頃の自分がどうであるかを思い浮かべてチェックしてみてください。

(図I-10)

#### 自分の強みと弱み分析 管理者の力量度チェックリスト

※下の欄の1～50までのチェック項目に答え、チェック・リストの該当する記号を○で囲んで下さい。

※自己診断の仕方は

- 全くその通りと思うものは \_\_\_\_\_ A  
 やや、そうであると思うものは \_\_\_\_\_ B  
 ごく普通であると思うものは \_\_\_\_\_ C  
 それほどでもないと思うものは \_\_\_\_\_ D  
 不十分と思うものは \_\_\_\_\_ E

#### I 目標達成功率

十分 ほぼ十分 普通 やや不十分 不十分  
 A B C D E

1. 担当部門の目標設定には、職場の全員を参加させている。 \_\_\_\_\_
2. 部下1人ひとりにも仕事の目標を立てさせている。 \_\_\_\_\_
3. 目標に対する計画と実績はかならずチェックしている。 \_\_\_\_\_
4. 打ち出した目標や方針がクルクルと変わることはない。 \_\_\_\_\_
5. 自部門の目標が上役の期待とズレていない。 \_\_\_\_\_

#### II 時間管理

6. 自分の仕事は権限委譲し部下にどんどん任せている。 \_\_\_\_\_
7. 日常のルーティンな仕事で追いまわされることはない。 \_\_\_\_\_
8. 自分も部下も有休は十分に消化している。 \_\_\_\_\_
9. 残業が慢性化している傾向はない。 \_\_\_\_\_
10. 時短に対しての職務改善を手がけている。 \_\_\_\_\_

III 職場規律

十分 A ほぼ十分 B 普通 C やや不十分 D 不十分 E

- 11. 部下の出勤管理についての問題はない。 \_\_\_\_\_
- 12. 無届で部下が残業するということはない。 \_\_\_\_\_
- 13. 離席が目立つ部下はいない。 \_\_\_\_\_
- 14. 私語や私用電話が気になるということはない。 \_\_\_\_\_
- 15. 勤務時間は誰がどこで何をしているかを十分把握している。 \_\_\_\_\_

IV 部下の育成・指導

- 16. 部下各人の育成指導計画を立てている。 \_\_\_\_\_
- 17. 部下の能力を把握し状況にマッチした仕事の指導をしている。 \_\_\_\_\_
- 18. 業務と研修がぶつかった場合、積極的に部下を研修に参加させる。 \_\_\_\_\_
- 19. 部下に対し自己啓発を促す働きかけを常にしている。 \_\_\_\_\_
- 20. 部下からの報告には細心の注意を払い耳を傾けている。 \_\_\_\_\_

V 事業感覚

- 21. 現在の扱い商品、事業は常に再点検している。 \_\_\_\_\_
- 22. 将来に対して商品、事業の目途は立っている。 \_\_\_\_\_
- 23. 他社の競合商品、事業に対し差別化はできている。 \_\_\_\_\_
- 24. 取引先との成約事項は文書で確認している。 \_\_\_\_\_
- 25. 与信管理については心配ない。 \_\_\_\_\_

VI データ管理

- 26. 仕事に必要な経営管理資料は整備されている。 \_\_\_\_\_
- 27. 関係資料は必要とする場所に、いつでも取り出せるように保管されている。 \_\_\_\_\_
- 28. 経営管理に必要な資料は速やかに作成される。 \_\_\_\_\_
- 29. 必要な情報は、担当部署、担当者に確実に伝達されている。 \_\_\_\_\_
- 30. データ類が時代遅れと思ったことはない。 \_\_\_\_\_

VII. 会議指導力

- 31. 会議はマンネリ化していない。 \_\_\_\_\_
- 32. 会議は定刻開始、定時終了で行っている。 \_\_\_\_\_
- 33. 会議では参加者全員が活発に発言する。 \_\_\_\_\_
- 34. 会議で決められたことは必ず実行に移されている。 \_\_\_\_\_
- 35. 会議議事録が終了後に回覧されている。 \_\_\_\_\_

VIII 動機づけ

- 36. 部下の長所を認めほめることを心がけている。 \_\_\_\_\_
- 37. 部下から相談を受けることが良くある。 \_\_\_\_\_
- 38. 部下が落ち込んでいる様子はすぐ分かる。 \_\_\_\_\_
- 39. 1日1回は部下全員と話をするように心がけている。 \_\_\_\_\_
- 40. 部下とミーティングはよく行っている。 \_\_\_\_\_

IX 職場の活性化

- 41. 職場の雰囲気を高めるためムードメーカーを心がけている。
- 42. 常に仕事の改善を全員に働きかけている。
- 43. 言いたいことが言える職場になっている。
- 44. ミスやトラブルは全員で処理していく雰囲気がある。
- 45. 人間関係は円滑で上下左右は互いに信頼している。

十分 A    ほぼ十分 B    普通 C    やや不十分 D    不十分 E

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

X リーダーシップ

- 46. 目標に対して部下の能力を結集し、その達成に向かって努力している。
- 47. 問題を解決するに当たって管理者自らが率先し解決の努力をしている。
- 48. 自分が好きになれない仕事を部下に押しつけることはない。
- 49. 業務上のこと人間関係のことを含めて管理者として自己啓発している。
- 50. 古い管理の枠にとらわれず部下を仕事の主人公にしようと努力している。

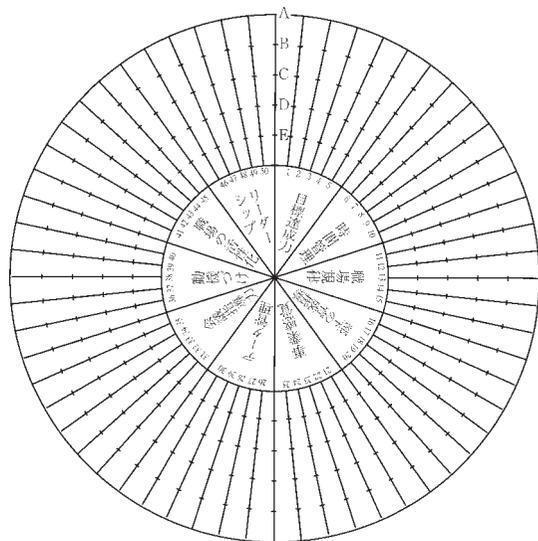
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

(図 I-11)

レーダーチャート

レーダーチャートの見方

- ①初めに、チェックリストに記入した A・B・C……の評価点を図(1～50項目)のそれぞれ該当するところに印をつけ、それを実線でつなぎレーダーチャートを作って下さい。
- ②レーダーチャートに現われた線が外円に近いもの、つまりA・Bはあなたの強みであり、職場のやる気度が高いことを表わします。反対に、内円に近いほど(E・D)、あなたの弱点、職場の弱みを表わします。
- ③レーダーチャートに示された自己評価に基づき、弱点・弱み(E・D)を強み(A・B)に転化させるように努力して下さい。強み・長所はさらに磨きをかけ、職場に浸透させていって下さい。



チェックリスト資料：筆者作成，雑誌「MEICOAXIS」1993.4月号  
(社) 中小企業国際センター発行より引用

## 外観内憂 2

### 情報収集とは

銀行員が、他に一步先んずるためには情報を豊富に蓄積することが必要なことはいまでもないだろう。そのためにも、日頃から情報収集に心がけていることと思う。

ところで、最近取引先から、「顔を合わせる」と「何か情報がありませんか、あつたら教えて下さい。」と、目先の話を聞きたがる銀行員が多い。情報はそんなものじゃなからうに。」という不満を耳にする。それに続いて、「戦後間もない頃の銀行員は、戦後の経済復興に際し企業経営のヒントを情報として流してくれた。そのおかげで高度成長を迎えることができた。だから、経営の曲がり角には必ず銀行員のアドバイスを受けることにしていたんだが」という言葉が続く。

これは、銀行員が本当に必要とされている情報を持っていないということではないだろうか。

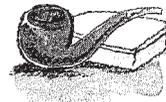
今、銀行員に求められていることは、取引先から親身になって相談を受けられるコンサ

ルディング能力と問口の広い豊富な経済知識などの多くの情報をもつことなのである。いま流行のF Aの知識の習得も必要であるが、さらに幅広い個人のライフコンサルティングや企業経営に密着した経営アドバイスができるような知識が必要となっている。

しかし、これらの分野の知識を充実するには、銀行員自身の努力に期待するしか方法がないのも事実である。

そのためには好奇心を持つことが必要であろう。どんなささいなことでも原因を追究して、得られた知識・情報は必ず業務で役立つものである。ただし、その種の情報はストレートに利用できる場合もあるが、応々にして、応用してはじめて利用が可能な場合が多いものである。

たとえば、中小企業にオートメーション機器導入のアドバイスを与えるには、日頃から他業態で実際に運用されている機器について、工場見学やヒアリングを行うなど情報収



集をしておかなければならない。さらに、参考資料にあたって研究し、銀行員自身が生きた情報を身につけておく必要がある。そのうえ、これらの情報・知識を臨機応変に取引先に提供できる能力を持つことも必要となってくるのである。

したがって、従来の業務直結型の情報収集を一步前進させ、間接利用型情報の収集にウエイトを置く必要があるとされているのである。間接利用型情報は、従来のような「何か情報がありませんか、あつたら教えて下さい。」方式の情報収集スタイルでは収集することは不可能である。何事にも興味を持ち、自分の目で見、耳で聞いたことを記憶し、それらに関連づけて一個の情報として発信することが、情報の活用なのである。業務に直接関係なく、とくに意味のないと思われる事象も、それが大きな情報の片鱗となる場合もあるのだ。

